

Factores de éxito en las estrategias de marketing industrial



Jorge Humberto Céspedes Flores

Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico. MBA por Thunderbird School of Global Management. Profesor de Gestión Comercial Pontificia Universidad Católica.

¿Qué tienen en común el software DYNAFLEET¹ de Volvo para administración de flotas cuyo objetivo es reducir los costos de operación de los clientes de esta marca de vehículos pesados al vincular permanentemente a los ejecutivos de VOLVO con los gerentes de mantenimiento de las flotas de camiones que sirven; el plan Distribuidor Especializado en Flotas o Plan DEF² de Goodyear para entregar soluciones técnicas en gestión de neumáticos a través de camionetas equipadas con tecnología de punta que llegan hasta los más recónditos lugares donde operan sus clientes; y los laboratorios (Shell Trend Monitoring) STM³ para análisis de aceites usados que Shell Lubricants implementa en las instalaciones de sus cuentas clave por contratos de largo plazo? Pues todas son soluciones de marketing industrial⁴ desarrolladas para satisfacer necesidades complejas de los más exigentes clientes corporativos.

Al analizar estos tres ejemplos, un especialista de marketing reconocería la vital importancia de los factores de éxito⁵ en la ejecución de

diferentes países de Latinoamérica en el 2006. Se trata de flotas de camionetas equipadas para realizar alineamiento láser, pesado de vehículos, entre otros, servicios valorados por gerentes de flotas.

³ STM son las siglas de Shell Trend Monitoring, un programa técnico asociado a la inversión en equipos de laboratorio para análisis de lubricantes que Shell administra a través de ingenieros químicos in-house, es decir, instalados en las plantas de operación de sus clientes, como es el caso de las cuentas globales (ej: minas de Xtrata, Angloamerican, Barrick, entre otras).

⁴ También llamado "Business marketing", "Marketing B2B" o "Marketing de empresas" por los diferentes autores de marketing industrial.

⁵ Este documento desarrollará sólo factores de éxito. Pero es relevante exponer lo que John F. Rockart (1979) define como los Factores Críticos de Éxito (FCE): "el número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización". Para su definición, la técnica implica los siguientes puntos básicos: a) definir los objetivos globales de la organización, b) definir una unidad de medida para evaluar el funcionamiento de la organización con respecto a esos objetivos, c) identificar los factores clave que contribuyen a ese funcionamiento, d) identificar las relaciones causa-efecto entre objetos y factores clave. Para los FCE internos de la organización, se asignan los recursos para su realización. Para los FCE externos que no controla la organización se deben establecer procedimientos que informen sobre su estado, para establecer planes alternativos en caso de su no ocurrencia < <http://www.lpsi.eui.upm.es/MDes/TfcMetrica/GTFCE.htm>>

¹ Una presentación multimedia de DYNAFLEET del funcionamiento de este software se puede ubicar en la dirección web <http://apps.volvotrucks.com/dynafleet>.

² DEF son las siglas de Distribuidor Especializado en Flotas, programa de servicio técnico post-venta lanzado por Goodyear en

las estrategias de marketing industrial. Este documento tiene por objetivo responder a los desafíos propuestos por los clientes del mercado de empresas (B2B)⁶ planteando, primero, estrategias genéricas de marketing industrial y luego, cuáles son los factores de éxito en la ejecución de esas estrategias.

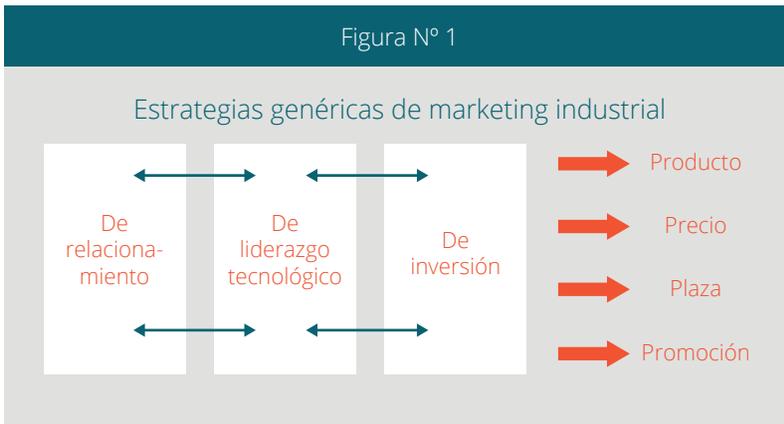
Estrategias genéricas de marketing industrial

Para definir los factores de éxito de las estrategias de marketing industrial, es necesario primero hacer un análisis sobre la forma en que debieran concebirse este tipo de estrategias. Teniendo como objetivo definir sólidas estrategias genéricas de marketing industrial, este paper considera necesario que se fundamenten en dos pilares: 1) la idea de Oxenfeldt (1966)⁷ de que la orientación de la estrategia de marketing debe generar rentabilidad en el largo plazo, y 2) el planteamiento de Hutt y Speh (2010)⁸ que en

sus autorizados estudios de mercados B2B clasifican las estrategias clásicas de marketing industrial de acuerdo con cada uno de los elementos del mix de marketing: producto, precio, plaza y promoción. Sobre la base de estos dos pilares, este paper propone tres tipos de estrategias de marketing industrial que determinan rentabilidad en el largo plazo, y a las que en lo sucesivo sólo nos referiremos como estrategias genéricas (ver Figura N° 1):

2.1. De relacionamiento

En ellas el foco es el cliente. Las empresas industriales que dirigen su estrategia de marketing sobre la base de acciones de relacionamiento con clientes (en lo sucesivo “CRM” por sus siglas en inglés), se concentran en el desarrollo de soluciones y productos que pueden ser monitoreados por el fabricante con la intención de mantener un vínculo permanente con sus cuentas directas⁹; formulan listas de precios diferenciadas incluso para cada uno de sus clientes; identifican las soluciones de distribución



⁶ Los autores de teoría de marketing industrial denominan en inglés “business markets” a los mercados de empresas donde se negocian productos o servicios industriales.

⁷ Alfred Oxenfeldt es antiguo profesor de la Universidad de Columbia en la cátedra de marketing.

En su obra *Executive Action in Marketing*, reflexiona sobre las orientaciones de la comercialización (o marketing, concepto ya desarrollado en la década de 1950) y en él concluye que “un ejecutivo puede considerar la orientación (del marketing) hacia el cliente o hacia el producto como válidas únicamente en la medida en que contribuyan a la rentabilidad a largo plazo”.

Alfred Oxenfeldt murió en el 2003.

⁸ Dos de los más autorizados especialistas de marketing de empresas, autores de *Business Marketing Management* (2007). Los más reputados autores clásicos de marketing industrial se enfocan en el mix de marketing cuando ven necesario plantear estrategias de marketing industrial.

⁹ Debido a que el tamaño del portafolio de las empresas industriales es reducido comparado con el de consumo masivo, se suele atender sin intermediarios a los clientes del mercado de empresas. A este tipo de clientes se les denomina “cuentas directas”.

más amigables y eficientes en costos -como es el caso de las consignaciones en los almacenes de clientes- y ejecutan eventos para sus diferentes segmentos a través de los cuáles sus ejecutivos hacen alarde de sus excelentes habilidades de relacionamiento.

2.2. De liderazgo tecnológico

En ellas el foco es el producto o servicio. Una empresa industrial enfocada en esta estrategia, por ejemplo, prioriza el desarrollo de productos y soluciones específicas reduciendo la estandarización hasta atender el más complejo de los requerimientos tecnológicos de sus clientes; incorpora en sus fórmulas de precios todos los beneficios económicamente medibles y entregados por su área de soporte técnico; cuenta con programas de compra de sus productos y servicios a través de internet para estar disponibles 24/7; o desarrolla soluciones post-venta para entregar soporte técnico a través de softwares ad hoc o Apps que hacen uso del internet de todas las cosas (IoT).

2.3. De inversión

En ellas el foco es entregar rentabilidad. Las empresas industriales enfocadas en la inversión en sus clientes, tienen como misión blindar sus cuentas a través de productos y servicios del mayor valor para ellos, como es el caso del uso de componentes de renombradas marcas en el proceso de manufactura, beneficio que entregan en sus productos vendidos luego a sus clientes; realizan inversiones de largo plazo para dar soporte a la venta y las incorporan en sus fórmulas de precios; son innovadores con sus canales de distribución, de allí el desarrollo de showrooms o “pistas de prueba”, por ejemplo, para negociar con clientes corporativos; y no escatiman gastos en convenciones de ventas o viajes internacionales a ferias industriales con el objetivo de fidelizar a las personas clave de sus clientes

como parte de su mezcla promocional.

Factores de éxito en las estrategias de marketing industrial

Aunque Slater, Hult y Olson (2008)¹⁰ sugieren en un estudio extenso y sustentado por data estadística que es necesario seguir estudiando la efectividad en la estrategia de marketing, sólo hay una condición indiscutible y sine qua non en la efectividad de cualquier estrategia: la excelencia en la ejecución (Bossidy y Charan (2005)).

Por ello, cualquiera que sea la orientación de marketing de una empresa, la estrategia debe enfocarse en una excelente ejecución (Bossidy y Charan)¹¹ y conducir a la mayor rentabilidad en el largo plazo (Oxenfeldt) en cualquier compañía, sea del tipo que sea, no solo industrial. Alineados bajo estas premisas, este paper propone tres factores de éxito en las estrategias genéricas de marketing industrial expuestas anteriormente:

- Administrar con efectividad las relaciones con clientes (CRM).
- Entregar innovación tecnológica continuamente.
- Desarrollar, a través de inversiones, proyectos de valor para clientes.

Cada factor de éxito tiene una importancia relativa mayor en cada una de las tres estrategias genéricas descritas, pero no se puede prescindir de ninguno pues la ejecución de cada uno de esos tres factores determina la efectividad de la estrategia. En este punto, surge la necesidad de incorporar un elemento adicional, todo un reto para los especialistas de marketing industrial: ¿cuánto del Presupuesto de Marketing (PdM) debe destinarse a cada uno de esos factores de éxito en la ejecución de la estrategia para maximizar la utilidad de la compañía? Los Gráficos N° 1, N° 2 y N° 3 (ANEXO: Gráficas de factores de éxito en las estrategias de marketing industrial)

¹⁰ Refieren en la revista especializada *Industrial Marketing Management* que muchas “investigaciones han servido para formar los fundamentos [...] del estudio y la práctica de la estrategia de marketing”. Sin embargo (continúan), “a pesar de lo investigado hay todavía un significativo trabajo pendiente [...]”

¹¹ Bossidy y Charan en su obra *Execution* (2002) argumentan que

el principal obstáculo para lograr el éxito es la falta de ejecución; es el eslabón perdido entre las aspiraciones y los resultados. Sin ejecución, de nada valen las grandes ideas, los procesos de cambio o el liderazgo efectivo. La ejecución es una disciplina que debe ser aprendida, tanto por CEOs de grandes empresas como por gerentes novatos, y no un aspecto táctico más. Debe ser aplicada a los tres ejes fundamentales del desempeño: gente, estrategia y operaciones.

representan lo que en la práctica podrían ser modelos eficaces¹² de factores de éxito en la ejecución de las estrategias de marketing industrial. En el eje horizontal de estos gráficos, la escala del 1 al 10 mide la relevancia que tiene cada uno de los factores de éxito en la estrategia, donde 10 representa el mayor grado de importancia relativa que tiene cada uno de ellos. En el eje vertical, en cambio, se mide la repercusión que cada uno de estos factores tiene en la rentabilidad generada por el gasto del presupuesto de marketing industrial. El tamaño de las burbujas en los gráficos representa el volumen de inversión en actividades de marketing como porcentaje del total del presupuesto de marketing industrial de cualquier compañía en mercados B2B.

Administrar con efectividad las relaciones con clientes (CRM)

Es el factor de éxito más importante en la estrategia de relacionamiento. Una buena aproximación basada en la práctica en empresas multinacionales B2B sugeriría que una estrategia enfocada en este

factor no debiera destinar más del 50% del PdM a ese tipo de actividades ya que es muy difícil medir con un análisis post-inversión (PIR)¹³ cuánta utilidad generan éstas (no se traducen en mayores volúmenes de venta en el corto o mediano plazo). La segunda prioridad debe ser el soporte técnico; la tercera, proyectos de valor (Ver Gráfico N°1). La efectividad en las relaciones con clientes se evidencia en la excelencia al implementar convenciones, simposios, congresos, workshops sectoriales, stands en ferias industriales¹⁴, auspicios de eventos de la industria específica o eventos de entretenimiento para ejecutivos¹⁵. Campeonatos deportivos¹⁶, visitas de clientes a plantas de producción, acciones de marketing 3.0¹⁷ como las asociadas a la responsabilidad social (CSR)¹⁸ son también del tipo de acciones que consolidan valiosas relaciones con clientes.

Entregar innovación tecnológica continuamente

Es el factor de éxito más importante en la estrategia de liderazgo tecnológico. La práctica, una vez

¹² Los porcentajes de inversión del presupuesto de marketing destinados a cada uno de estos factores de éxito en la estrategia así como la ubicación de esos factores en los cuadrantes de estas gráficas no son arbitrarios; se basan en el expertise de especialista de marketing industrial en Perú.

Pero en rigor estos porcentajes de inversión deben sustentarse con encuestas a estos especialistas de modo que se pueda fundamentar con datos estadísticos.

¹³ Post Investment Review, por sus siglas en inglés. Herramienta de evaluación de la efectividad en la utilización de un presupuesto.

¹⁴ Al respecto puede leerse el paper THE ROLE OF TRADE FAIR INTERACTIONS IN B2B RELATIONSHIP QUALITY de María de Lurdes Sarmento, Cláudia Simões y Mino Farhangmehr de la Universidad de Minho, Portugal.

¹⁵ Si una empresa cuenta con una alianza estratégica con marcas de prestigio que son de interés de los ejecutivos de sus clientes, el auspicio de viajes para compartir experiencias como el Fórmula 1 de Ferrari (Dubai) en el caso de Shell, se convierte en un elemento de fidelización del mayor valor.

¹⁶ Véase cómo los campeonatos de veleros son auspiciados por las principales corporaciones financieras y los de golf por las de tecnología o industriales (VOLVO Oceans Race (Veleros) y VOLVO Champions (Golf)).

¹⁷ Según Mario Vildósola, docente de la Maestría en Marketing y Negocios Internacionales de la Universidad Privada del Norte de Perú, “este tipo de marketing surge como una respuesta a la violenta irrupción de las nuevas tecnologías”. Para Freddy Alvarado, profesor de la Escuela Profesional de Marketing de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martín de Porres de Perú, “el marketing 3.0 surge como un requerimiento urgente de la sociedad. Se exige un modelo de gestión basado en valores, cuyo objetivo es hacer del mundo un mejor lugar para vivir [...]”. Este es uno de los conceptos más discutidos en los últimos años por Philip Kotler.

¹⁸ Una de las más innovadoras acciones de Corporate Social Responsibility (CSR) es la denominada mitigación de la huella de carbono. Nació bajo el liderazgo de Jean-Marc Jancovici y fue puesta en línea en 2007 por ADEME y el Clima Futures Association. Una huella de carbono es “la totalidad de gases de efecto invernadero (GEI) emitidos por efecto directo o indirecto de un individuo, organización, evento o producto” (UK Carbon Trust 2008). Tal impacto ambiental es medido llevando a cabo un inventario de emisiones de GEI siguiendo normativas internacionales reconocidas, tales como ISO 14064-1, PAS 2050 o GHG Protocol entre otras. La Huella de Carbono se mide en masa (g, kg, t ...) de CO2 equivalente (CO2e o CO2eq). Una vez conocido el tamaño de la huella, es posible implementar una estrategia de reducción y/o compensación de emisiones, a través de diferentes programas, públicos o privados. Más y más empresas se comprometen a reducir su huella de carbono y implementar estrategias de reducción a largo plazo, tales como Eroski o Tetrapak.

más, sugiere que el porcentaje del PdM destinado a tecnología podría llegar a ser hasta un 70% pues en este caso es más fácil medir cuánta utilidad generan las inversiones en tecnología -producen ventas en el corto plazo- y son sumamente valoradas por los clientes corporativos. La segunda prioridad serán los proyectos de valor; la tercera, las acciones de CRM. (Ver Gráfico N°2). La entrega de innovación tecnológica se evidencia con la provisión de la mejor información técnica 24/7 para facilitar la función de compras¹⁹, a través de portales de internet (rol estratégico del e-commerce), financiando soporte técnico para las operaciones de mantenimiento de clientes, poniendo a disposición excelentes ingenieros comerciales y no sólo ejecutivos de ventas²⁰, y entregando resultados en I&D, entre muchos de los medios con los que se logra este objetivo

Desarrollar, a través de inversiones, proyectos de valor para clientes

Es el factor de éxito más importante en la estrategia de inversión. En la práctica, un ejecutivo

de marketing industrial podría invertir no más del 50% del PdM en proyectos de valor para el cliente, ya que la gran parte de éstos dependen del soporte técnico, y este último demanda un importante presupuesto. Por ello, la innovación tecnológica debiera ser la segunda prioridad y en tercer lugar, las acciones de CRM (Ver Gráfico N° 3). Los proyectos de valor entregan ahorros sustantivos a la operación de un cliente. Es el caso de los contratos de suministro a largo plazo para fabricantes de equipo original (FEO²¹) o con clientes gubernamentales o instituciones²² pues todos ellos demandan sustanciales ahorros económicos. Es también el caso de la inversión en análisis de demanda derivada y complementaria²³; de las pruebas de desempeño de productos para generar testimoniales de valor comprobado²⁴; las alianzas estratégicas globales²⁵; las inversiones in-house²⁶; la contribución del producto en la reducción de la contaminación. Todo ello conforma lo que algunas multinacionales denominan la Propuesta de Valor para el Cliente (CVP)²⁷.

19 Todos los autores de marketing industrial desarrollan capítulos enteros a la comprensión de la conducta el comprador industrial por tratarse de un hecho sumamente complejo.

20 Todos los autores de marketing industrial le otorgan una importancia capital a la fuerza de ventas en entornos B2B.

Capítulos enteros de este tema, como los de las valiosas obras de Frederick WEBSTER y Florián REYES son sumamente recomendables.

21 FEO son las siglas de Fabricante de Equipo Original, aquella "compañía que compra un producto o servicio que se va a incluir en su propio producto final.

Por ejemplo, General Motors puede comprar indicadores para que se instalen en los tableros de sus automóviles. En este caso, General Motors es un FEO". Tomado de DWYER, Robert y John TANNER en su obra *MARKETING INDUSTRIAL, 2007, USA, Mc Graw Hill.*

22 Estos 3 primeros tipos de clientes corresponden a la clasificación de clientes B2B de DWYER, Robert y John TANNER.

23 La demanda complementaria se refiere a situaciones donde dos productos se usan al mismo tiempo y tienen demanda ligada (DWYER y TANNER).

La demanda fluctuante (concepto asociado a lo demanda derivada), según Hernado Reales en su obra *MARKETING INDUSTRIAL (2002)*, es «una demanda de bienes industriales más cambiante que la demanda de bienes de consumo; esto es especialmente cierto en relación con la demanda de nuevas plantas y equipos. Un porcentaje dado de incremento

en la demanda del consumidor puede conducir a un porcentaje de incremento mucho mayor en la demanda de plantas y equipos necesarios para producir la demanda adicional. Los economistas se refieren a este hecho como "principio de aceleración"; a veces un incremento del 10% en la demanda del consumidor puede generar hasta un 200% en demanda industrial y un 10% de caída en la demanda del consumidor puede generar un colapso completo en la demanda de bienes de inversión. Esta volatilidad de las ventas ha llevado a especialistas del marketing industrial a diversificar sus productos y mercados para conseguir unas ventas más equilibradas en el lapso de ciclo de negocio». <<http://www.gestiopolis.com>>

24 Todas las empresas industriales realizan pruebas a través de las cuáles demuestran cómo el desempeño de sus productos generan ahorros significativos en mantenimiento en relación con los de su competencia.

25 A propósito de este tema, la Harvard Business Review en el paper "¿Qué es marketing industrial? (1994) de RANGAN y ISAACSON, refería como uno de los más importantes desafíos del marketing industrial de los años 90 que "las alianzas estratégicas son una forma sensata de amortiguar los riesgos, compartir la inversión y permanecer a la vanguardia del dinámico entorno del mercado [...]".

26 Personal técnico, equipamiento o instalaciones en las fábricas de clientes.

27 O Customer Value Proposal, por sus siglas en inglés. La propuesta de valor suele ser una función matemática.

Conclusión

La ejecución de un presupuesto de marketing enfocado en los tres factores de éxito descritos (acciones de CRM, en la innovación tecnológica o inversiones en proyectos de valor para clientes), garantiza la implementación de una estrategia de marketing industrial eficaz y rentable en el largo plazo. Sin un presupuesto enfocado en demostrar el liderazgo tecnológico a sus clientes, Goodyear no hubiese invertido cientos de miles de dólares en camionetas “van” equipadas para implementar su plan DEF en todos los países de Latinoamérica donde opera y con ello seguir ampliando su participación en mercados industriales. Sin un presupuesto orientado al relacionamiento con sus clientes, VOLVO no hubiese desarrollado DYNA-FLEET para optimizar la administración de flotas a través de un trabajo conjunto ejecutado por los profesionales de este líder global en vehículos pesados y sus clientes, gracias a lo cual sigue liderando la fidelidad a su marca. Sin un presupuesto dirigido a invertir en proyectos de valor para sus clientes, Shell no hubiese desarrollado el millonario programa de inversión en laboratorios para monitoreo de tendencias de aceites usados llamado STM y que implementa en las instalaciones de sus cuentas clave, con lo cual ha logrado posicionarse como líder en inversiones dejando muy atrás en este aspecto a su más cercano competidor en el sector industrial.

Los especialistas de marketing industrial deben responderse estas dos preguntas: primero, ¿qué estrategia de marketing industrial es más efectiva para mi empresa?; y segundo, ¿cuento en mi presupuesto de marketing industrial con suficientes recursos y -dentro de mi compañía- con competencias enfocadas en los factores de éxito que me permitan alcanzar la efectividad de la estrategia escogida?

Bibliografía

- **Bossidy, Larry y Ram Charan (2002)** Execution. USA: Crown Publishing Group.
- **Dwyer, Robert y John F. TANNER Jr. (2008)** Marketing Industrial. USA: McGraw-Hill Higher Education.

- **Hutt, Michael y Thomas SPEH (2007)** Business Marketing Management. USA: South Western Cengage Learning.
- **Oxenfeldt, Alfred (1966)** Executive Action in Marketing. USA: Wadsworth Pub. Co., University of Michigan.
- **Rauyruen, Papassapa, Kenneth Miller y Nigel Barret (2007)** Relationship management as a predictor of B2B customer loyalty. Australia: School of Marketing, University of Technology, Sidney.
- **Ragan V., Kasturi y Bruce Isaacson (1994)** «¿Qué es marketing industrial?» USA: Harvard Business School. 502-S23, 23 de setiembre de 1994.
- **Reales, Hernando (s.f.)** Marketing Industrial. En: Gestipolis. Octubre de 2002., Fecha de consulta: 01/03/17. <<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/mk-industrialhernando.htm>>
- **Reyes, Florián (1993)** Marketing y Ventas de Productos Industriales. España: ESIC.
- **Rockart, John (1979:85)** «Chief Executives Define Their Own Data Needs». USA: Harvard Business Review. Marzo/Abril de 1979, pp. 81.
- **Sarmiento, Lurdes, SIMOES, Cláudia y Farhangmehr, Mino (2008)** The role of trade fair interactions in B2B relationship quality. PORTUGAL: Universidad de MinHo
- **Slater, Stanley F., G. Tomas M. Hult y Eric M. Olson (2010)** Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. USA: Industrial Marketing Management, Vol. 39 (2010) pp. 551–559.

- **Webster Jr, Frederick E. (1984)** Industrial Marketing Strategy. USA: John Wiley and Sons, Inc. 3rd. Edition

Anexos

